

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

LIDERAZGO ADAPTATIVO COMO MODELO PARA LIDERAR EL CONSEJO ESTUDIANTEL DEL COLEGIO ASPAEN ALTA MAR EN EL MUNICIPIO DE PUERTO COLOMBIA

**ADAPTIVE LEADERSHIP AS A MODEL FOR LEADING THE
STUDENT COUNCIL AT ASPAEN ALTA MAR SCHOOL IN
PUERTO COLOMBIA, ATLÁNTICO, COLOMBIA**

Isidra Jazmin Garcia Comino

Instituto de Desarrollo Salvador Allende Gossens

Alma Jaqueline Mucio Gordillo

Instituto de Desarrollo Salvador Allende Gossens

Luz Yvanna Analco Mondragon

Instituto de Desarrollo Salvador Allende Gossens

Danna Yuvicel Tenexcalco de los Santos

Instituto de Desarrollo Salvador Allende Gossens

Lourdes Soto Velázquez

Instituto de Desarrollo Salvador Allende Gossens

DOI:

Liderazgo Adaptativo como Modelo para Liderar el Consejo Estudiantil del Colegio Aspaen Alta Mar en el Municipio de Puerto Colombia

Diego Ramiro Castro Castro¹diracc21@yahoo.com<https://orcid.org/0000-0001-9261-906X>Investigador Indepediente
Colombia**Luis Daniel Lasprilla García**Luis.lasprilla@unimiuto.edu.co<https://orcid.org/0009-0000-0612-5945>UNIMINUTO - Corporación universitaria
Minuto de Dios
Colombia**Laura Daniela Cardona Álvarez**Laura.cardona-al@uniminuto.edu.co<https://orcid.org/0009-0008-2903-7807>UNIMINUTO - Corporación universitaria
Minuto de Dios
Colombia**Aldo Ángel Baraque Solano**Aldo.baraque@uniminuto.edu.co<https://orcid.org/0009-0000-2094-0655>UNIMINUTO - Corporación universitaria
Minuto de Dios
Colombia

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de una investigación aplicada en el colegio Gimnasio Aspaen Alta Mar, en Puerto Colombia (Atlántico), como parte de un estudio macro desarrollado en cinco instituciones colombianas. El objetivo fue evaluar cómo el consejo estudiantil lidera aspectos convivenciales a partir del liderazgo adaptativo. Se empleó un enfoque cualitativo-descriptivo y fenomenológico, utilizando instrumentos como KPSI, test, rúbricas, bitácoras y talleres científicos. Los hallazgos muestran avances significativos en la comprensión de conceptos como democracia participativa, tipos de liderazgo y convivencia escolar. Los estudiantes identificaron problemáticas, analizaron sus causas y propusieron soluciones contextualizadas, demostrando mayor seguridad y conocimiento tras la formación recibida. Además, asumieron un rol propositivo en la transformación institucional a través de acciones concretas orientadas a mejorar el clima escolar. Las bitácoras reflejan un desarrollo en habilidades socioemocionales, trabajo colaborativo y sentido de pertenencia, lo que confirma el impacto positivo del liderazgo adaptativo en su formación. El estudio concluye que los consejos estudiantiles pueden ser actores estratégicos en la mejora de la convivencia escolar, y que su formación en liderazgo adaptativo fortalece la participación, la toma de decisiones compartidas y el desarrollo de ambientes educativos más colaborativos e inclusivos.

Palabras Clave: liderazgo adaptativo, consejos estudiantile, convivencia, talleres científicos, evaluación diagnostica

¹ Autor principal

Correspondencia: Luis.lasprilla@unimiuto.edu.co

Adaptive Leadership as a Model for Leading the Student Council at Aspaen Alta Mar School in Puerto Colombia, Atlántico, Colombia

ABSTRACT

This study presents the results of a research study conducted at Gimnasio Aspaen Alta Mar School in Puerto Colombia (Atlántico), as part of a larger project carried out in five educational institutions in Colombia. The study aimed to evaluate how the student council leads coexistence-related aspects through the lens of adaptive leadership. A qualitative-descriptive and phenomenological approach was adopted, using instruments such as KPSI, tests, rubrics, field journals, and scientific workshops. The findings show significant progress in understanding key concepts like participatory democracy, leadership types, and school coexistence. Students identified problems, analyzed their causes, and proposed contextualized solutions, demonstrating increased confidence and knowledge after the training process. Furthermore, they assumed a proactive role in institutional transformation through concrete actions that contributed to improving the school climate. The field journals reflect growth in socioemotional skills, collaborative work, and a sense of belonging, confirming the positive impact of adaptive leadership in their development. The study concludes that student councils can act as strategic agents in enhancing school coexistence and that training in adaptive leadership strengthens participation, shared decision-making, and the construction of more collaborative and inclusive educational environments.

Keywords: adaptive leadership, student councils, school coexistence, scientific workshops, diagnostic evaluation

Artículo recibido 11 junio 2025

Aceptado para publicación: 30 junio 2025



INTRODUCCIÓN

El liderazgo adaptativo y la generación de un ambiente escolar positivo en el contexto educativo actual requiere de la participación de los consejos estudiantiles. Según Parra (2021), el liderazgo en las instituciones educativas favorece relaciones organizacionales saludables y mejora los aprendizajes, siendo un factor clave en escuelas efectivas y en la consecución de resultados sostenidos. Sin embargo, las dinámicas convivenciales complejas, como problemas de rendimiento, desmotivación, baja autoestima y abandono escolar (Contreras et al., 2008), requieren estrategias de intervención que promuevan la participación del alumnado. En este sentido, el liderazgo adaptativo se presenta como una vía eficaz para afrontar estos desafíos, al facilitar decisiones compartidas y la gestión de conflictos (Maruri, 2009).

Además, problemáticas como la violencia, el individualismo y la competitividad afectan el bienestar emocional y el aprendizaje (Rodríguez & Gómez, 2020), subrayando la importancia de fortalecer espacios que promuevan vínculos afectivos, sentido de pertenencia y participación democrática, en línea con lo establecido por la Ley 115 de 1994 (art. 142). Sin embargo, existe una escasa producción investigativa sobre el liderazgo adaptativo desde el gobierno escolar, especialmente en los consejos estudiantiles, quienes son actores clave para mejorar la convivencia y promover entornos escolares democráticos e inclusivos. Esto evidencia un vacío teórico-práctico, particularmente en el contexto diverso de Colombia, que requiere respuestas pedagógicas diferenciadas. Por ello, surge la necesidad de investigar cómo los consejos estudiantiles pueden ejercer un liderazgo adaptativo para transformar la convivencia escolar y fortalecer una cultura participativa, ética y centrada en el bienestar de los estudiantes. De esta discusión se desprenden conceptos claves que se definen a continuación.

La democracia en la escuela es esencial para fomentar la participación de los estudiantes en los órganos de gobierno escolar y fortalecer el liderazgo adaptativo, lo cual favorece la resolución de conflictos y la formación en virtudes como justicia, respeto, responsabilidad, creatividad y amistad. Esta práctica educativa busca adaptarse a contextos cambiantes en pro del bien común y la calidad educativa. Aunque el término democracia tiene origen en la Antigua Grecia —"demos" (pueblo) y "cratos" (poder)—, su definición es compleja y su interpretación ha sido ampliamente debatida.



Arriola (1994) la describe como "una construcción simbólica en la cual la soberanía abstracta se atribuye al pueblo y el poder funciona en su nombre y beneficio", aunque en la práctica el poder se concentra en los gobernantes. En la actualidad, la democracia enfrenta una crisis de legitimidad debido a la desigual representación y escasa participación ciudadana, siendo, como advierten Lessenich y Alberti (2022), un arma de doble filo que establece límites en el espacio social del derecho. En este sentido, la democracia liberal representativa —centrada en delegar poder a representantes— contrasta con la democracia participativa, que promueve la intervención directa de la ciudadanía en decisiones públicas (Melnik, 2008, como se citó en Mejía et al., 2022; Tronco y Madrigal, 2021). Ambas formas se reflejan en el ámbito escolar, donde urge revitalizar prácticas democráticas desde los consejos estudiantiles mediante un liderazgo adaptativo que devuelva legitimidad y sentido a la participación escolar.

La democracia en la escuela impulsa la autonomía estudiantil mediante el liderazgo adaptativo, que permite a los estudiantes participar en órganos de gobierno escolar y liderar propuestas que afronten problemáticas académicas y convivenciales. Este ejercicio democrático fomenta consensos y relaciones respetuosas, en un proceso que Maturana (1994) describe como “una obra de arte” que se construye en la convivencia (p. 29). Heifetz (1994) y Uhl-Bien et al. (2007) definen el liderazgo adaptativo como la capacidad de aprender, innovar y gestionar el cambio en entornos complejos (p. 394–410), clave ante retos educativos como la diversidad, el pensamiento crítico y la ciudadanía activa. Zubiría (2005) subraya que la escuela debe preparar a los estudiantes para afrontar el mundo real (p. 23), lo que hace indispensable formar líderes con criterio desde los consejos estudiantiles para fortalecer la participación democrática en beneficio de la comunidad educativa.

El liderazgo convivencial promueve relaciones sanas y respetuosas en la comunidad educativa, generando climas escolares positivos que favorecen el desarrollo académico y socioemocional. Torres (2016) afirma que este tipo de liderazgo “mejora el rendimiento académico y la satisfacción de todos los actores educativos” (p. 135). Implica una gestión ética y emocional que atiende la diversidad y fomenta la inclusión. García y López (2018) señalan que su implementación reduce conflictos y mejora la convivencia (p. 82).



Este liderazgo abarca a toda la comunidad escolar, incluyendo a padres y docentes, y fomenta una cultura de participación y respeto que transforma el entorno educativo en un espacio integrador y armonioso.

El liderazgo escolar se ejerce en todos los niveles de la institución y no solo desde cargos directivos. Bolívar (1997) plantea que puede surgir de cualquier miembro que motive y guíe a otros hacia el cambio (p. 4). Este liderazgo influye en la cultura institucional, la innovación y la mejora continua. Fonseca et al. (2007) identifican distintos estilos, como el democrático, el situacional o el transformacional, cada uno con enfoques distintos de influencia y toma de decisiones. En contextos cambiantes, se requiere un liderazgo flexible, compartido y estratégico que fortalezca los procesos educativos y la capacidad de adaptación de la escuela (Montañez et al., 2022, p. 171).

Como pregunta de investigación se planteó ¿Cómo incide el liderazgo adaptativo ejercido por los consejos estudiantiles en la gestión de los aspectos convivenciales en Aspaen Gimnasio Alta Mar en Puerto Colombia– Atlántico?. El objetivo general de este estudio fue determinar cómo los aspectos convivenciales son liderados a partir de la formación en el tipo de liderazgo adaptativo por los consejos estudiantiles de Aspaen Gimnasio Alta Mar Bilingüe en Puerto Colombia– Atlántico, de Colombia. A partir de allí, se tuvieron como objetivos específicos: diagnosticar manifestaciones conceptuales del liderazgo adaptativo en los consejos estudiantiles; identificar aspectos de tipo convivencial liderados por el consejo estudiantil de la institución; y reconocer en los integrantes del consejo estudiantil los cambios que asumen con la formación en el liderazgo adaptativo.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada es cualitativa, descriptiva exploratoria, de carácter fenomenológico que nos lleva a acceder y entender las experiencias subjetivas, como lo menciona Waldenfels, (1997) “la grandeza del descubrimiento de la fenomenología no se halla en resultados facticos, calculables y criticables..., sino en el hecho de que representa el descubrimiento de la posibilidad de una investigación filosófica” (p.11). Lo anterior permite ofrecer “una visión general, de tipo aproximado, respecto a una determinada realidad”. Este tipo de estudio resulta apropiado cuando el tema elegido ha sido poco explorado y, por tanto, no es posible formular hipótesis precisas o generalizables Van Dalen & Meyer, citado por Abello, (1995).



Ahora bien, el objetivo principal de la investigación es determinar cómo los aspectos convivenciales son liderados a partir de la formación en el tipo de liderazgo adaptativo por los consejos estudiantiles en las instituciones educativas, de ahí que la investigación se inscribe dentro de un enfoque cualitativo-descriptivo, debido a que busca adaptativo en relación con la convivencia escolar. Este enfoque permite recoger y analizar percepciones, prácticas y experiencias vividas por los actores educativos, lo que resulta esencial en escenarios sociales diversos como las instituciones educativas. El estudio se apoya en técnicas como encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación directa y talleres de formación en liderazgo adaptativo. La naturaleza del estudio radica en explorar y describir el impacto de este tipo de liderazgo en dimensiones convivenciales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos al aplicar instrumentos con el consejo estudiantil, se organizan por las categorías de la investigación. Es importante recordar que los instrumentos giraron en torno a las sesiones de talleres científicos: KPSI y TEST se aplicaron al inicio y final de cada sesión de talleres, la rúbrica y Bitácoras son el resultado de evaluar y dejar registros narrativos de las sesiones respectivamente.

Categoría: Problemáticas propias de los consejos estudiantiles: Identificación del problema

Los resultados presentados en esta categoría respondieron al primer objetivo específico de la investigación (diagnosticar manifestaciones conceptuales del liderazgo adaptativo en los consejos estudiantiles), se muestran los datos obtenidos para los instrumentos de diagnóstico KPSI de entrada y de salida, y Test de entrada y de salida aplicados en el colegio Aspaen Alta Mar.

Los instrumentos se aplicaron a 9 estudiantes que conforman el consejo estudiantil, los datos obtenidos de la aplicación se tabularon en una matriz de excel para generar gráficos que permitieran observar y comparar la información de manera efectiva, se realizaron gráficos de los KPSI de entrada y de salida, y de los test de entrada y salida, representando los resultados para cada uno de los talleres implementados (a saber, talleres 1: democracia participativa, 2: tipos de liderazgo, 4: liderazgo académico y convivencial, y 5: liderazgo adaptativo) estos gráficos no se presentan en este documento, a partir de allí, se generaron gráficos consolidados de los cuatro talleres que presentan la información



promediada para los instrumentos de entrada y salida. Los resultados mostrados en esta investigación para KPSI y TEST abarcan los datos obtenidos en los talleres 1, 2, 3 y 5.

Los resultados del KPSI de entrada y salida promedio para cada taller realizado en el colegio Aspaen demuestra que los estudiantes tuvieron una autopercepción de su conocimiento antes de la implementación de los talleres por encima del 80% en 3 talleres y del 50% en el último taller, sugiriendo que los miembros del consejo estudiantil se sentían seguros respecto a su conocimiento de los temas abordados, el KPSI de salida, realizado posterior a la aplicación tuvo un incremento porcentual en cada uno de los talleres, mostrando que los estudiantes se sentían mucho más seguros de sus conocimientos respecto a los temas abordados después de cada taller, representando en un 100% de estudiantes que se sentían seguros de sus conocimientos después de los talleres de democracia participativa, tipos de liderazgo, y liderazgo adaptativo; y 88,9% se sintieron seguros de sus conocimientos después del taller de liderazgo académico y convivencial. (Figura 1).

El taller 5 cuyo tema fue liderazgo adaptativo, fue el que generó mayor impacto en los estudiantes respecto a la autopercepción de su conocimiento, con un aumento de 50 puntos porcentuales posterior a la aplicación del taller lo que indica que los estudiantes se sintieron significativamente más seguros tras su implementación ; los talleres 1 y 2 con temas de democracia participativa y tipos de liderazgo respectivamente, generaron en los estudiantes un aumento de percepción de conocimientos de los temas abordados, generando un aumento de 13,9 y 17,8 puntos porcentuales en los talleres 1 y 2 respectivamente, finalmente, el taller 4 de liderazgo académico y convivencial fue el que menor impacto generó, con un aumento de 5,6 puntos porcentuales (Figura 1), sin embargo, de manera general, se mantiene una tendencia al incremento de confianza de los estudiantes respecto a sus conocimientos posterior a la aplicación de los talleres científicos, esto se sostiene al observar el promedio de las respuestas de KPSI promedio de los talleres impartidos, donde los datos promedio del instrumento de entrada y salida muestran una tendencia al aumento con una diferencia de 21,8 puntos porcentuales (Figura 2).

Los resultados del Test de entrada y salida promedio para cada taller realizado en el colegio Aspaen demuestra que los estudiantes aumentaron su conocimiento en los temas tratados en cada taller posterior a la implementación de los mismos, en tres de los cuatro talleres el conocimiento real de los temas



tratados en cada taller estuvo por encima del 60%, por el contrario, en el taller cinco cuyo tema fue el liderazgo adaptativo, los resultados promedio del test de entrada demuestran que los estudiantes tuvieron bajo conocimiento del tema con un 36% de respuestas correctas, posterior a la aplicación de los talleres, el test de salida revela que los estudiantes miembros del consejo estudiantil mejoraron su conocimiento real, aumentando 5,5%, 11,9%, 19,45% y 19,45% posterior a los talleres 1: democracia participativa, 2: tipos de liderazgo, 4: liderazgo académico y convivencial, y 5: liderazgo adaptativo, respectivamente (Figura 3).

La figura 3 permite analizar que los talleres 4 y 5 que abordaron los temas liderazgo académico y convivencial, y liderazgo adaptativo respectivamente, fueron los talleres que generaron mayor impacto en el conocimiento real, sugiriendo que los temas abordados le proporcionaron herramientas a los estudiantes para contestar correctamente, en ambos talleres se aumentó un 19,45% en las respuestas correctas, sin embargo, el taller 4 alcanzó un 80,56% de aciertos, mientras que el taller 5 alcanzó un 55,56%, mostrando que los alumnos tuvieron más conocimiento real en el tema liderazgo académico y convivencial, que en el tema de liderazgo adaptativo, siendo este último, el que alcanzó un menor porcentaje de aciertos de todos los talleres; el taller que alcanzó mayor porcentaje de respuestas correctas fue el tratado en el taller 2, tipos de liderazgo, llegando a un 86%, sugiriendo que los estudiantes tenían de base conocimientos reales respecto al tema, que fueron complementados con la aplicación del taller (aumento de 11,9% de respuestas correctas), finalmente, el taller 1 cuyo tema fue democracia participativa, alcanzó en el test de salida un 76,3%, sin embargo, el aumento de respuestas correctas después del taller fue de un 5,5%, sugiriendo que los estudiantes tenían un conocimiento base del tema, que no fue considerablemente superior después de la implementación del taller.

De manera general, es consiste que la aplicación de los talleres mejora el conocimiento real de los estudiantes miembros del consejo estudiantil respecto a los temas abordados en los talleres, mostrando una tendencia a aumentar cuando se grafica el promedio de los cuatro talleres impartidos (Figura 4).

Categoría: Causas y efectos de las problemáticas: Identificar las causas del problema.

En esta categoría se exponen los resultados de los instrumentos de tipo descriptivo cuantitativo: Rúbrica y narrativo: Bitácora. La rúbrica respondió al segundo objetivo de la investigación (Identificar aspectos de tipo convivencial liderados por los consejos estudiantiles de la IE participantes.)



Según Landínez & Jiménez (2013), Con la utilización de las rúbricas se organizan y planifican y articulan indicadores y niveles de desempeño de los aprendizajes con el diseño instruccional y rutas de aprendizaje para lograrlos (p. 83). Según lo anterior, la rúbrica analítica es una herramienta que permite al docente evaluar el conocimiento de sus estudiantes. En este proyecto, midió el desempeño del consejo en cada sesión de talleres, bajo los siguientes criterios: identificar el problema con el equipo; identificar las causas del problema; trabajo de campo. Estos criterios se puntúan de uno a cuatro en donde uno (1) es malo; dos (2) es regular; tres (3) es bueno y cuatro (4) es excelente. Estos criterios responden a las subcategorías de: Controlar la angustia y Mantener la atención disciplinaria. La rúbrica funcionó para evaluar el antes y el después de las sesiones de talleres científicos, y cuantificar la capacidad del consejo de no dejarse distraer por temas secundarios, ver si lograron identificar causas de problemáticas y proponer soluciones manteniendo enfoque y validando las ideas de todos.

Se realizaron cinco sesiones de talleres científicos con el consejo estudiantil, en cada sesión se evaluaban los tres criterios mencionados, los resultados de cada sesión se promedian para tener un resultado consolidado sobre cada uno de los tres criterios, esto se ve a continuación en la Figura 5.

En cuanto a **identificar el problema con el equipo** el consejo llegó al nivel 3 (bueno) es decir lograron un efectivo reconocimiento de las problemáticas que se les plantearon en cada sesión, en 3 de 5 sesiones lograron un 4 (excelente) en 1 de 5 un 3 (bueno) y en 1 de 5 un 2 (regular). Señal de que son conscientes de los problemas que les rodean cuando les concientizan sobre los mismos.

En el criterio de **identificar las causas de problema** lograron como promedio un nivel 3 (bueno). En esta ocasión, en 3 de 5 sesiones llegaron al nivel 3 (bueno) y nivel 4 (excelente) en las otras dos. El segundo criterio apuntó a un entendimiento más completo del tema y de las problemáticas en cuestión, pues invitaba a los consejos a indagar causas, tuvieron la misma efectividad.

Finalmente, en el criterio **trabajo de campo**, los estudiantes lograron un promedio de 4 (excelente) llegando a ese punto en 3 de 5 sesiones, es de resaltar que en este criterio demostraron una capacidad superior para proponer activamente soluciones a las problemáticas que se les plantearon en los talleres científicos. En las bitácoras se resalta con mayor fuerza el impulso propositivo del consejo cuando se les da una voz y espacio ante problemas que pueden vivir en la institución.



Categoría de causas y efectos de las problemáticas: Identificar causas del problema

La implementación de las bitácoras como instrumento descriptivo abordan el objetivo específico de identificar aspectos de tipo convivencial que son liderados por el consejo estudiantil. Según el registro narrativo de las sesiones de los talleres científicos que contó la participación del 100% de los miembros del consejo estudiantil destaca los siguientes hallazgos: en identificar los problemas con el equipo resaltan problemas convivenciales como conflictos relacionales entre estudiantes que al no expresarse un buen trato personal entre ellos que pueden ocasionar situaciones de acoso escolar, la falta de cohesión para generar ambiente de trabajo colaborativo, los problemas socioemocionales relacionados con el entorno familiar, la poca empatía y respeto hacia compañeros con discapacidades como señala (Goleman, 1995, p. 12) la empatía es una habilidad clave para las relaciones interpersonales y su ausencia puede generar conflictos graves, especialmente en contextos de convivencia como la escuela. En relación con la identificación de las causas del problema se evidencia en la poca responsabilidad de algunos estudiantes al asumir sus deberes y disponibilidad para participar activamente de espacios de formación personal en el colegio siendo estos factores determinantes en la generación de conflictos convivenciales. Según la teoría del desarrollo moral de Kohlberg (1984), la falta de responsabilidad en este contexto puede estar relacionada con el desarrollo moral de los estudiantes, quienes aún no comprenden plenamente cómo sus acciones impactan a los demás. Igualmente resalta, el influjo que ejercen los estereotipos y prejuicios de la sociedad que se manifiesta en la falta de empatía y respeto hacia sus pares detonando lo anterior en conflictos convivenciales o presuntas manifestaciones de acoso escolar, destacan también los problemas personales que son producto de situaciones familiares difíciles. En la subcategoría de controlar la angustia dentro del liderazgo adaptativo los miembros del consejo estudiantil manifestaron disposición para reflexionar críticamente de los problemas de convivencia en el contexto escolar teniendo al momento de expresarse una autorregulación de sus emociones que le facilitó la adaptación de abordar con confianza las problemáticas convivenciales del entorno escolar. Asimismo, al desarrollarse el trabajo de campo las narrativas de las bitácoras indican que los miembros de los consejos estudiantiles demuestran avances significativos en la apropiación de los conceptos propuesto en la naturaleza de cada taller científico. Asumen desde el liderazgo adaptativo la creación de planes de acción o propuestas que abordan las problemáticas convivenciales del entorno escolar y



en la cual sobresalen; la creación fraternidades a través de competencias deportivas y académicas entre diferentes estudiantes de distintos grados y así integrarse a pesar de sus diferencias, lo que permitiría crear espacios de mayor colaboración y respeto mutuo para mejorar la convivencia desde estos espacios de formación integral. El ejercer liderazgo desde los consejos de curso para ser mediadores junto con el director de grupo y mejorar así el ambiente de trabajo colaborativo a través de tutorías o ayudas entre pares lo cual beneficiaría a quienes necesitan apoyo, sino al grupo en su totalidad. Realizar actividades de labor social para integrar a los estudiantes y fortalecer sus habilidades socioemocionales. Ejecutar desde los consejos estudiantiles actividades de prevención y promoción en fortalecimiento de la convivencia en el entorno escolar.

Categoría: Alternativas de solución: trabajo de campo

Los talleres científicos como instrumento estructural abordan el tercer objetivo específico de reconocer en los integrantes del consejo estudiantil los cambios que asumen con la formación del liderazgo adaptativo. Igualmente, fomentan una comprensión de las nociones de Democracia Participativa, Tipos de Liderazgo, Consejo Estudiantil, Liderazgo Académico y Convencional, y Liderazgo Adaptativo, estos conceptos se profundizan y se apropian progresivamente a través del desarrollo de cinco etapas: *introducción, sensibilización, interacción, reflexión y toma de decisiones*. Los resultados de cada taller se enumeran en la tabla 2.

En conjunto, los resultados de los talleres indican que el liderazgo adaptativo puede desarrollarse con mayor eficacia cuando se parte del reconocimiento de las experiencias estudiantiles y se promueve una formación contextualizada. La disposición al diálogo, la reflexión crítica y la proyección de propuestas por parte de los estudiantes evidencian su potencial como actores estratégicos en la transformación educativa desde lo local. Además, los talleres científicos respondieron a las subcategorías del liderazgo adaptativo *Devolverle el trabajo al empleado* y *Proteger las voces de abajo*, al propiciar espacios en los que los miembros del consejo estudiantil no solo accedieron a contenidos formativos, sino que también pudieron proponer soluciones ante las problemáticas planteadas en cada etapa. Este enfoque permitió reconocer sus vivencias como fuentes legítimas de saber, fortaleciendo así su rol como líderes capaces de incidir en la mejora institucional.



DISCUSIÓN

En la primera categoría, problemáticas propias de los consejos estudiantiles: identificación del problema, Los resultados del KPSI entrada comparados con los de salida demuestran que la implementación de los talleres científicos tuvo un impacto positivo en la autopercepción del conocimiento de cada temática (Figura 1) con una tendencia a aumentar de manera general (Figura 2), paralelamente, el conocimiento real aumentó posterior a la aplicación de talleres (Figura 3) mostrando una tendencia general al aumento (Figura 4). Estos resultados sugieren que los talleres científicos permitieron afianzar tanto el conocimiento real, como la confianza en dicho conocimiento; esto es consistente con investigaciones previas que señalan que las metodologías activas y participativas como los talleres se constituyen como “un esfuerzo por conseguir intencionalmente construcciones conceptuales y cambios en los sujetos y en sus prácticas” (Ghiso, 1999, p. 149).

Los resultados que evidencian la mejora generalizada de la autopercepción de los estudiantes acerca de sus conocimientos, es decir, sus capacidades para comprender y explicar los temas abordados en los talleres, en este estudio, el KPSI cumple con la subcategoría del liderazgo adaptativo “asomarse al balcón”, pues permitió a los estudiantes ser conscientes de su nivel de seguridad respecto a los temas trabajados, así, el consejo estudiantil logró observar su rol desde una mirada más crítica y reflexiva, reconociendo problemáticas en su entorno convivencial y académico, esto concuerda directamente con lo propuesto por Heifetz y Linsky (2002), quienes señalan que este paso implica propiamente distanciarse momentáneamente de sus propias ideas, dejando lugar para identificar patrones y oportunidades de cambio.

Los resultados evidencian tendencias al aumento en la percepción de conocimiento (KPSI) y conocimiento real (TEST), sin embargo, se observa una brecha cognitiva entre ambos, la percepción del conocimiento alcanzó en promedio un 97,2% de estudiantes que indicaron “puedo explicarlo” y “Lo sé” en las preguntas formuladas, después de los talleres (Figura 2), en contraste, sólo el 73,9% de las respuestas correctas en promedio en los Test de salida (Figura 4). Particularmente en el último taller sobre liderazgo adaptativo, si bien, los estudiantes aumentaron significativamente su confianza (incremento de 50 puntos porcentuales en el KPSI; Figura 1), su conocimiento real medido en el test fue el más bajo de los talleres, alcanzando un 55,56% de respuestas correctas (Figura 3).



Estos resultados son consistentes con lo revelado en estudios anteriores, donde se señala que la confianza en los conocimientos no está alineada en todos los casos con el conocimiento real, sobre todo en contextos educativos (Bandura 1997; Black & Wiliam, 2009; Sosa & Bergia, 2018, p. 517). Este desfase puede llevar a una falsa sensación de conocimientos, por ende, de competencias, que podría dificultar la identificación de propios vacíos.

La aplicación del instrumento de diagnóstico Test con un incremento de respuestas correctas posterior a los talleres, permitió evidenciar el cumplimiento de la subcategoría del liderazgo adaptativo “identificar el desafío de adaptación”, debido a que los resultados evidencian que los estudiantes no sólo perciben y adquieren un concepto teórico, sino que identifican las problemáticas y necesidades a mejorar respecto a su contexto escolar, las cuales requieren cambios en comportamientos y actitudes.

Los resultados evidencian el cumplimiento del primer objetivo de esta investigación: diagnosticar manifestaciones conceptuales del liderazgo adaptativo en los consejos estudiantiles. Esto se logró al identificar, de manera clara, tanto la percepción subjetiva como el conocimiento real de los estudiantes antes de la implementación de los talleres, así como su transformación posterior. Se observó que, inicialmente, los estudiantes no tenían claridad sobre los conceptos asociados al liderazgo adaptativo; sin embargo, tras la realización de los talleres, se evidenció una mejora tanto en su seguridad como en su comprensión de dichos conceptos. Estos avances permiten afirmar que se presentaron manifestaciones concretas del liderazgo adaptativo, cuya evolución fue favorecida por el proceso formativo desarrollado a través de los talleres científicos.

En la segunda categoría, identificar las causas que originan las problemáticas detectadas en los consejos estudiantiles. Se utilizaron rúbricas analíticas que evaluaron el desempeño de los estudiantes en tres criterios: identificar el problema, identificar sus causas y realizar trabajo de campo. En ellas se resalta que los miembros del consejo estudiantil son conscientes de las problemáticas convivenciales que se presentan en el colegio y de igual manera identifican las relaciones de causalidad de estas, lo cual los empoderó a proponer alternativas de soluciones desde el liderazgo adaptativo con propuestas que fortalecieran una mejor convivencia. Igualmente, las bitácoras narrativas descriptivas responden a la segunda categoría y permitieron recoger las voces y reflexiones de los estudiantes durante las sesiones de los talleres científicos, abordan también el objetivo específico de identificar aspectos de tipo



convivencial que son liderados por los consejos estudiantiles. En ellas se identificaron problemáticas convivenciales, la necesidad de generar un mejor ambiente colaborativo y problemas socioemocionales familiares y escolares, el consejo estudiantil identifica como causas de estas problemáticas convivenciales el que algunos estudiantes y familias tengan mayor disponibilidad para asumir participación de los medios de formación personal del colegio. Por último, desde el trabajo de campo el consejo estudiantil activa propuestas de trabajo con proyectos para el fortalecimiento de la convivencia en el entorno escolar. En tal efecto, en lo relacionado con subcategoría “controlar la angustia” el consejo estudiantil mantuvo una atención centrada en lo importante, fomentando soluciones efectivas y sostenibles, gestionando la angustia de manera que no interfiriera en la toma de decisiones ni en la capacidad de liderar eficazmente en tiempos de cambio.

En la tercera categoría, "Alternativas de solución: trabajo de campo", los talleres permitieron que los estudiantes tomaran conciencia de sus propios saberes, favoreciendo procesos de reflexión y reconstrucción de sus dinámicas mentales. Este aspecto es fundamental en el desarrollo del liderazgo adaptativo, ya que al generar un espacio no solo conceptual sino también participativo, los estudiantes lograron expresar propuestas de solución a problemáticas presentes en su institución. En este sentido, se cumple lo que plantea Ghiso (1999): “El taller se configura como un dispositivo de investigación en la medida que se constituye en una oportunidad, en un espacio, en un tiempo y en una disposición para conversar” (p. 150).

De esta manera, el consejo estudiantil formuló alternativas de solución viables y ajustadas a la realidad institucional.

Estos resultados concuerdan con la subcategoría del liderazgo adaptativo “devolver el trabajo y protegiendo las voces de abajo” a los estudiantes, ellos asumieron un rol protagónico, pasando de ser receptores a ser constructores de propuestas de transformación. Así, no solo fortalecieron su liderazgo, sino que comenzaron a generar un impacto real en sus comunidades educativas.



Ilustraciones, Tablas, Figuras

Tabla 1. Categorización e instrumentos de recolección de la información

Objetivos específicos	Categoría de investigación	Subcategorías	Instrumentos		Estructural
			Diagnósticos	Cuantificable /descriptivo	
Diagnosticar manifestaciones conceptuales del liderazgo adaptativo en los consejos estudiantiles	Problemáticas propias de los consejos estudiantiles: Identificación del problema	Asomarse al balcón. Identificar el desafío de la adaptación	KPSI de entrada y salida Test de entrada y salida		
Identificar espacios de tipo académico y convivencial liderados por los consejos estudiantiles	Causas y efectos de las problemáticas: Identificar las causas del problema	Controlar la angustia Mantener la atención disciplinaria		Rúbrica Bitácora	
Reconocer en los integrantes del consejo estudiantil los cambios que asumen con la formación del liderazgo adaptativo	Alternativas de solución: trabajo de campo	Devolverle el trabajo al empleado Proteger las voces de abajo.			Taller científico

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Se describen y se relacionan las categorías y subcategorías con los instrumentos a aplicar.

Tabla 2. Resultados por cada sesión de taller científico.

Taller	Tema	Hallazgos Relevantes
Taller 1	Democracia Participativa	Los estudiantes tienen conocimientos básicos y comprenden la importancia de participar, pero requieren fortalecer la aplicación de estrategias para una participación activa e inclusiva.
Taller 2	Tipos de Liderazgo	Existe desconocimiento teórico, pero también un entendimiento práctico intuitivo del liderazgo positivo, lo cual sugiere la necesidad de vincular teoría con experiencias del aula.
Taller 3	Funciones del Consejo Estudiantil	Dominan sus funciones normativas, pero necesitan mejorar su ejecución práctica e involucrar más al resto del estudiantado en la representación.
Taller 4	Liderazgo Académico y Convivencial	Reflexionan sobre la influencia del liderazgo en el rendimiento y la convivencia, pero les cuesta abordar problemáticas como la pérdida de año, poco frecuente en su contexto.
Taller 5	Liderazgo Adaptativo	Hay dificultades para comprender el concepto teóricamente, pero sus experiencias prácticas reflejan comportamientos adaptativos útiles para apropiarse del enfoque.

Fuente: Elaboración propia.



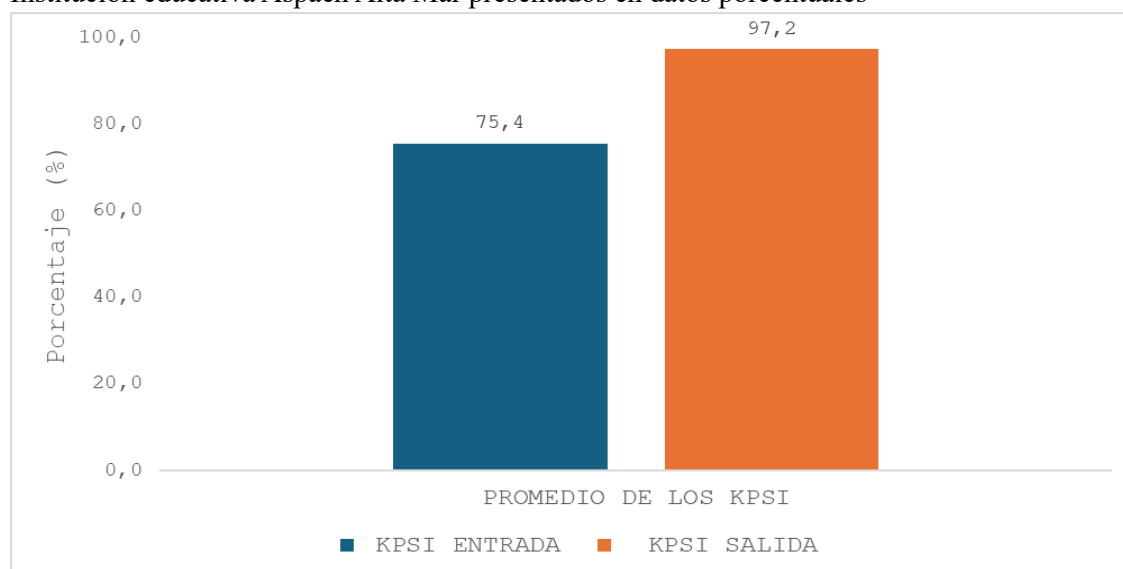
Figura 1. Promedios de respuestas correctas pre y post KPSI por taller científicos Institución educativa Aspaen Alta Mar presentados en datos porcentuales



Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Muestra los promedios de las respuestas correctas de KPSI de entrada (Azul) y KPSI de salida (Naranja) representados en datos porcentuales, para cada uno de los talleres, de izquierda a derecha, 1: democracia participativa, 2: tipos de liderazgo, 4: liderazgo académico y convivencial, y 5: liderazgo adaptativo, implementados en Aspaen Gimnasio Alta Mar.

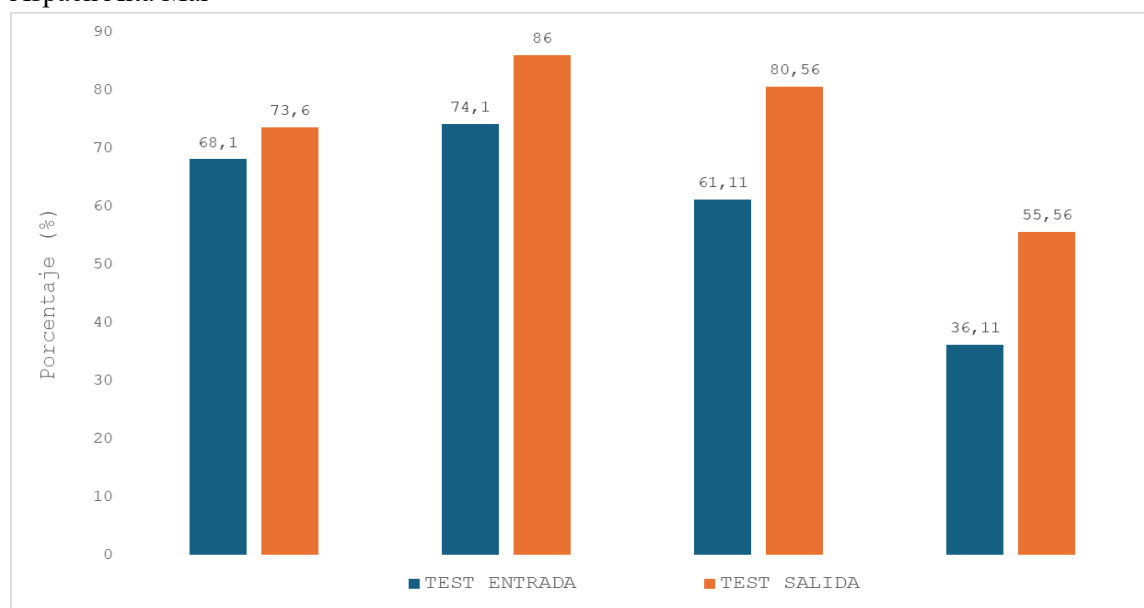
Figura 2. Respuestas correctas KPSI de entrada y salida, promedio de los talleres científicos en la Institución educativa Aspaen Alta Mar presentados en datos porcentuales



Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Muestra los promedios de las respuestas correctas del instrumento de diagnóstico KPSI, promediando las respuestas correctas en el KPSI de entrada de los cuatro talleres realizados (Azul) y del KPSI de salida de los cuatro talleres realizados (Naranja) implementados en Aspaen Gimnasio Alta Mar.

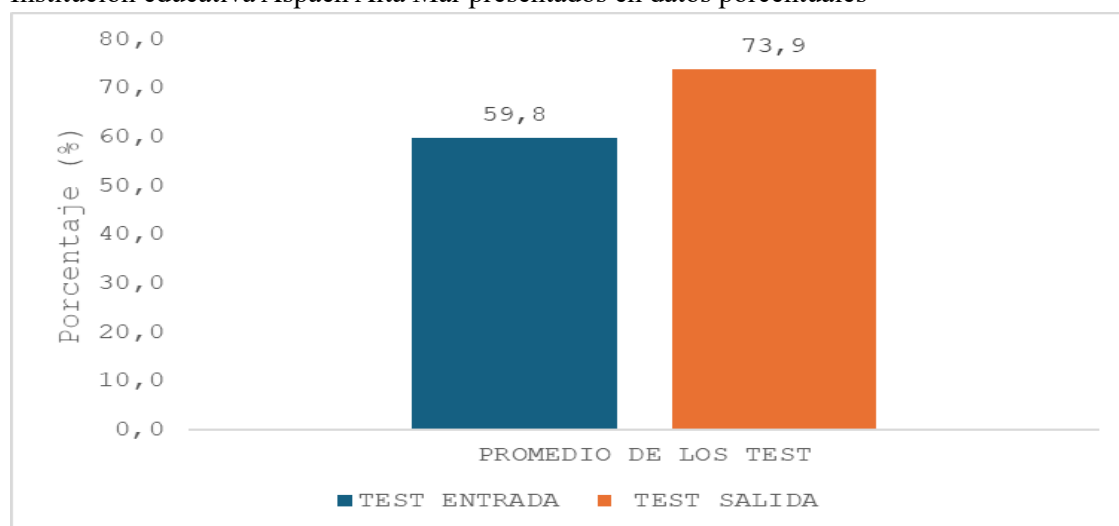
Figura 3. Promedios de respuestas correctas pre y post Test por taller científicos Institución educativa Aspaen Alta Mar



Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Muestra los promedios de las respuestas correctas de test de entrada (Azul) y test de salida (Naranja) representados en datos porcentuales, para cada uno de los talleres para cada uno de los talleres, de izquierda a derecha, 1: democracia participativa, 2: tipos de liderazgo, 4: liderazgo académico y convivencial, y 5: liderazgo adaptativo, implementados en Aspaen Gimnasio Alta Mar.

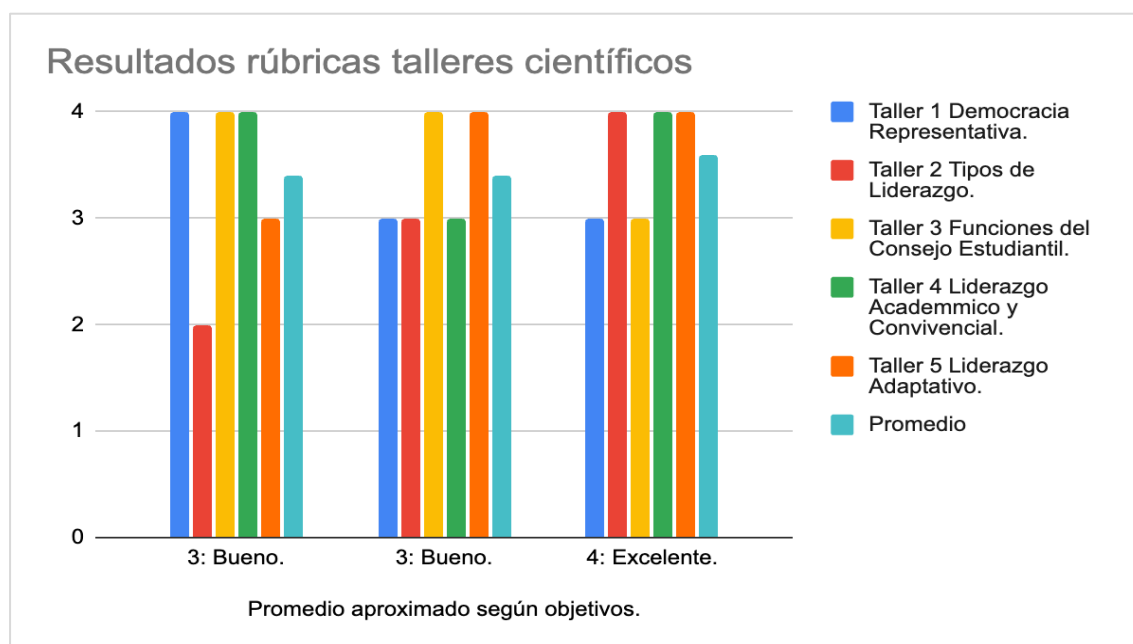
Figura 4. Respuestas correctas Test de entrada y salida, promedio de los talleres científicos en la Institución educativa Aspaen Alta Mar presentados en datos porcentuales



Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Muestra los promedios de las respuestas correctas del instrumento de diagnóstico Test, promediando las respuestas correctas en el Test de entrada de los cuatro talleres realizados (Azul) y del Test de salida de los cuatro talleres realizados (Naranja) implementados en Aspaen Gimnasio Alta Mar.

Figura 5. Resultados de la rúbrica analítica aplicada en cada sesión de talleres científicos, y el promedio obtenido en cada criterio



Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Aspaen Alta Mar se destaca en el trabajo de campo con una puntuación de 4, lo que sugiere una excelente capacidad para aplicar conocimientos en situaciones prácticas. En cuanto a la identificación de problemas y sus causas, su desempeño es bueno, con puntuaciones de 3 en ambos criterios.

CONCLUSIONES

En primer lugar, los resultados permiten concluir que los consejos estudiantiles, a través de los talleres científicos, lograron comprender y apropiarse de manera progresiva los fundamentos del liderazgo adaptativo. Tanto el análisis del KPSI como del Test evidencian un aumento en la percepción y el conocimiento real de los temas tratados, lo cual responde al primer objetivo específico: diagnosticar las manifestaciones conceptuales del liderazgo adaptativo. A pesar de una brecha entre percepción y conocimiento real, especialmente en el tema de liderazgo adaptativo, se observa una disposición crítica y reflexiva en los estudiantes que evidencia el inicio de un proceso formativo transformador.

En segundo lugar, los instrumentos de evaluación cualitativa (rúbricas y bitácoras) confirmaron que los estudiantes identifican de manera consciente diversas problemáticas convivenciales y sus causas, lo que demuestra avances importantes en el cumplimiento del segundo objetivo específico: identificar aspectos de tipo convivencial liderados por el consejo estudiantil. Las bitácoras resaltan la capacidad de los estudiantes para analizar su contexto y comprender factores como la falta de empatía, la exclusión o el

bajo compromiso de algunos actores educativos. Este diagnóstico ético-emocional les permitió asumir una mirada más comprensiva de su entorno escolar.

Finalmente, se evidenció que los estudiantes no solo lograron identificar problemas y causas, sino también plantear soluciones viables, lo que corresponde al tercer objetivo específico: reconocer los cambios asumidos con la formación en liderazgo adaptativo. A través de propuestas como la creación de fraternidades, el acompañamiento entre pares, la labor social y las campañas de convivencia, los miembros del consejo estudiantil asumieron un rol activo en la mejora institucional. Este proceso da cuenta del cumplimiento de las subcategorías del liderazgo adaptativo Devolver el trabajo al empleado y Proteger las voces de abajo, al posicionar al estudiantado como protagonistas de la transformación educativa desde una perspectiva participativa, ética y contextualizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abello, O. P. (1995). Algunas consideraciones sobre redacción y presentación del informe de la investigación. *Ciencia y Enfermería*, 1(1), 13–16.
- Arriola, C. (1994). *¿Qué es la democracia?* Editorial Miguel Ángel Porrúa.
<https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/72937?page=6>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Black, P., & Wiliam, D. (2009). Classroom assessment, pedagogy and learning – twenty years after Black and Wiliam (1998). *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 16(3), 263–279.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.), *El liderazgo en educación* (pp. 25–46). UNED.
- Cheyne, A., Zabala, R. M. M. C., & Torralba, D. D. D. R. (2024). *Transición de la educación al trabajo: ¿Dónde están los jóvenes de hoy?*
- Contreras, K., Caballero, C., Palacio, J., & Pérez, A. (2008). Factores asociados al fracaso académico en estudiantes universitarios de Barranquilla (Colombia). *Psicología desde el Caribe*(22), 110–135.
http://www.scielo.org.co/sciELO.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2008000200008&lng=en&tlng=es
- Fonseca, R., Sánchez, M., & Bracho, L. (2007). El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencial



- de los pasantes de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. *Telos*, 9(3), 430–442.
- García, L., & López, R. (2018). Impacto del liderazgo convivencial en el clima escolar. *Revista de Educación y Convivencia*, 45(2), 78–95.
- Ghiso, A. (1999). Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*(9), 141–153.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages* (Vol. 2). Harper & Row.
- Landínez, A. L. A., & Jiménez, K. J. G. (2013). Las rúbricas o matrices de valoración, herramientas de planificación e implementación de una evaluación por desempeños. *Revista UIS Ingenierías*, 12(1), 81–87.
- LESSENICH, S., & Alberti, M. (Trad.). (2022). *Límites de la democracia: La participación como un problema de distribución* (1.^a ed.). Herder Editorial.
<https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/217025?page=79>
- Ley 115 de 1994. (1994, 8 de febrero). Por la cual se expide la ley general de educación. *Diario Oficial No. 41.214*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Maruri, I. (2009). Liderazgo adaptativo y autoridad. *Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática, ESADE*.
http://itemsweb.esade.es/wi/research/catedra_liderazgos/Catedra_Lideratge/Publicacions/catedra19_cast_baja.pdf
- Maturana, H. (1994). *La democracia es una obra de arte*. Editorial Linotipia Bolívar.
- Mejía, A., Velásquez, A., Bustamante, A., Guerrero, M., Lizarazo, S., & Nanwani, S. (2022). ¿De qué hablamos cuando hablamos de un aula democrática? *Ixtli. Revista Latinoamericana de Filosofía de la Educación*, 9(17), 29–58.
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., & Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones



<https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/6851>

- Parra, J. D. (2021). El pensamiento de sistemas: Una ruta hacia el liderazgo y la transformación educativa. *Zona Próxima*(35), 157–164. <https://doi.org/10.14482/zp.35.371.334>
- Rodríguez, V., & Gómez, Y. (2020). Perspectivas de la convivencia en los espacios escolares: Escenarios previos de la violencia en las escuelas. *Revista Cedotic*, 5(2), 4–33. <https://doi.org/10.15648/cedotic.2.2020.2732>
- Sosa, C., & Bergia, J. (2018). Los KPSI en el desarrollo de la Unidad Didáctica “La coordinación de funciones en nuestro cuerpo”. En *Memorias de las Jornadas Nacionales y Congreso Internacional en Enseñanza de la Biología* (Vol. 1, pp. 517–524).
- Torres, M. (2016). *Liderazgo y convivencia: Claves para una gestión efectiva en organizaciones educativas*. Editorial Educativa.
- Tronco, J., & Madrigal, A. (2021). La democracia participativa en México: ¿Compensa o profundiza la desigualdad política? *Andamios*, 18(46), 171–203. <https://doi.org/10.29092/uacm.v18i46.84>
- Uhl-Bien, M., Adair, W. L., Hentenaar, M., & Walsh, J. P. (2007). Adaptive leadership: A model of the human and organizational conditions that lead to extraordinary outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 394–410.
- Waldenfels, B. (1997). *Respuesta a lo Extraño*. Rasgos Fundamentales de una Fenomenología Responsiva. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*, (14), 17–26. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/daimon/article/view/9111>
- Zubiría Samper, J. (2005). *Los retos de la educación en el siglo XXI*. Editorial Norma.